

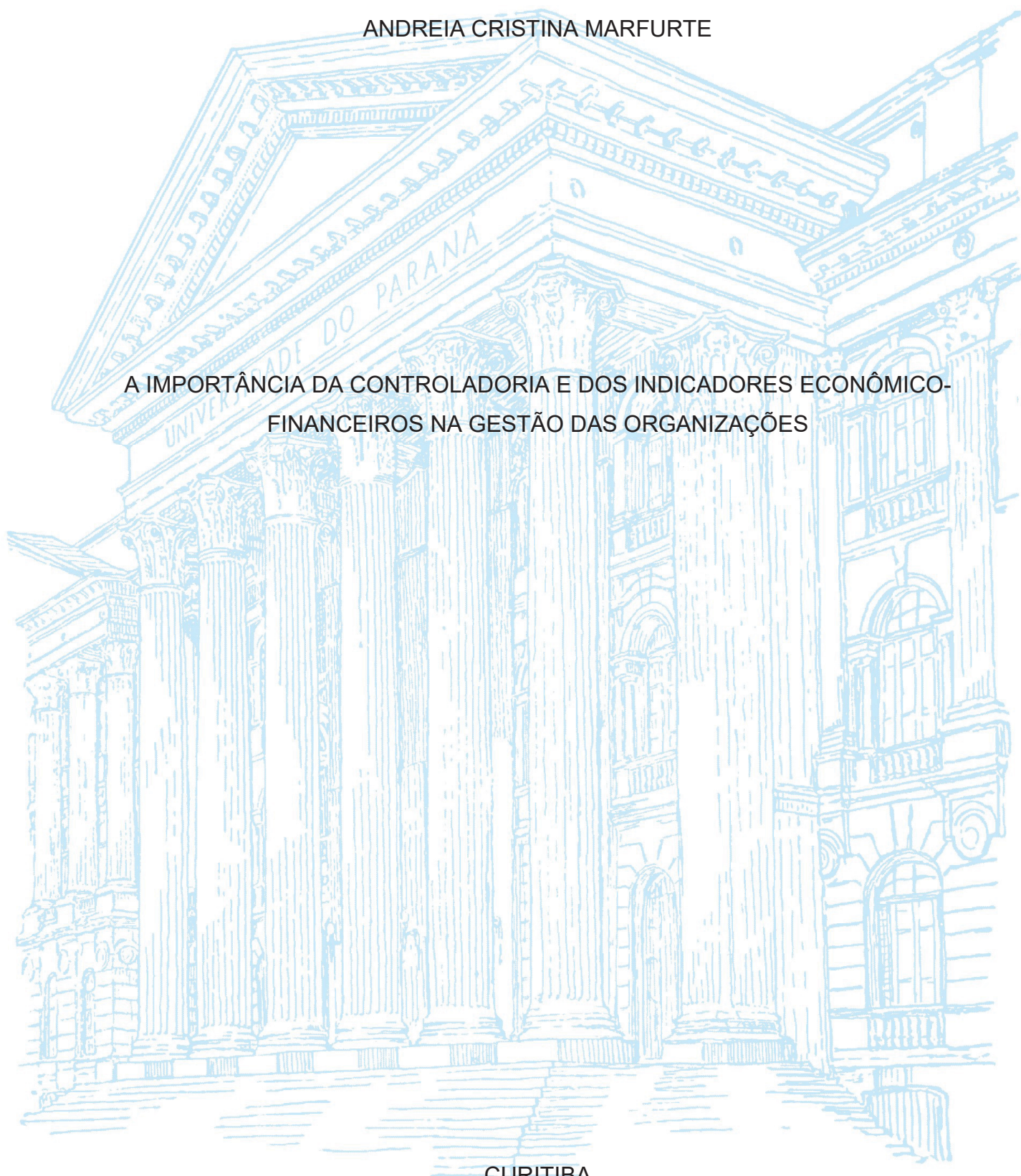
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDREIA CRISTINA MARFURTE

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA E DOS INDICADORES ECONÔMICO-
FINANCEIROS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

CURITIBA

2019



ANDREIA CRISTINA MARFURTE

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA E DOS INDICADORES ECONÔMICO-
FINANCEIROS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Controladoria, Setor de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Celso da Rosa Filho

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

ANDREIA CRISTINA MARFURTE

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA E DOS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Controladoria, Setor de Ciências contábeis, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Orientador(a) – Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

_____, ____ de _____ de 201__.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, fiel companheiro de muitas noites de leitura e dedicação a este trabalho.

Agradeço ao meu querido pai e a memória de minha mãe, que sempre me amaram e incentivaram a seguir com os estudos para me tornar uma pessoa melhor.

Agradeço ao meu irmão e minha cunhada, pessoas que sempre acreditaram nos meus sonhos e me apoiaram.

Agradeço as minhas amadas filhas pela compreensão diante de várias horas de ausência e estudo visando um futuro melhor para todas nós.

Agradeço aos colegas de classe, que compartilharam grandes experiências e aprendizado.

Agradeço imensamente ao meu querido orientador Prof. Celso da Rosa Filho, pela amizade, sabedoria e entusiasmo com que ministrava suas aulas em sala.

E, por fim, sinto-me honrada pela oportunidade de concluir o curso que tanto sonhei nesta consagrada instituição de ensino.

Obrigada Universidade Federal do Paraná!

Na contabilidade da vida é melhor ser credor do que devedor. Somos credores quando ajudamos as pessoas a se tornarem melhores e devedores quando as prejudicamos. Sejam conscientes de nossas ações para manter sempre o saldo positivo.

Damião Maximino

RESUMO

Nos dias atuais, onde há uma concorrência acirrada entre as empresas, são necessárias constantes mudanças para que as organizações atendam às exigências do mercado cada vez mais competitivo, pois precisam responder de forma rápida às novas necessidades que são criadas no mercado. Por isso, o tema desta pesquisa é a controladoria e os indicadores econômico-financeiros na gestão das organizações. A escolha foi porque para uma empresa é muito importante ter a visão da controladoria, cujo objetivo é dar suporte à gestão empresarial, e a análise de instrumentos econômico-financeiros permite dar um suporte aos caminhos da decisão como também na avaliação de desempenho da empresa no mercado. O objetivo geral é mostrar a importância que a controladoria e os indicadores econômico-financeiros têm para a gestão das organizações. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica e a análise de dois estudos de caso sobre o assunto para responder à questão: qual é a importância da controladoria e dos indicadores econômico-financeiros na gestão empresarial? A conclusão foi de que tanto a Controladoria como os indicadores econômico-financeiros auxiliam os gestores por meio de informações a tomar as devidas decisões para a continuidade de uma empresa.

Palavras-chave: Controladoria. Indicadores Econômico-Financeiros. Tomada de decisão. Gestão empresarial. Mercado competitivo.

ABSTRACT

Nowadays, where there is a fierce competition among companies, constant changes are necessary in order for organizations to meet the requirements of the increasingly competitive market, since they need to respond quickly to the new needs that are created in the market. Therefore, the theme of this research is the control and economic-financial indicators in the management of organizations. The choice was because for a company it is very important to have the vision of the controller, whose objective is to support business management, and the analysis of economic-financial instruments allows giving support to the decision paths as well as in the evaluation of the company's performance in the Marketplace. The general objective is to show the importance that the controllership and the economic-financial indicators have for the management of the organizations. The methodology used was a bibliographical research and the analysis of two case studies on the subject to answer the question: what is the importance of controlling and the economic-financial indicators in business management? The conclusion was that both the Controllership and the economic and financial indicators help the managers through information to make the due decisions for the continuity of a company.

Keywords: Controllership. Economic and Financial Indicators. Decision making. Business management. Competitive market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de aprimoramento contínuo.....	27
Figura 2 – Visão sistêmica do modelo de gestão	34
Figura 3 – A participação da controladoria no processo de gestão empresarial	36

LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula 1 – Liquidez imediata	44
Fórmula 2 – Liquidez corrente.....	45
Fórmula 3 – Liquidez seca	45
Fórmula 4 – Liquidez Geral	46
Fórmula 5 – Índice de participação de capital de terceiros	48
Fórmula 6 – Índice de garantia do capital próprio ao capital de terceiros	48
Fórmula 7 – Índice de grau de endividamento	48
Fórmula 8 – Índice de qualidade da dívida.....	49
Fórmula 9 – Índice de endividamento financeiro	50
Fórmula 10 – Margem bruta	51
Fórmula 11 – Margem líquida.....	51
Fórmula 12 – Retorno sobre o ativo total	52
Fórmula 13 – Retorno sobre o patrimônio líquido	52
Fórmula 14 – Giro do ativo total	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções da controladoria x Tipo de gestão.....	25
Quadro 2 – Processo de gestão e sistemas de informações	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 METODOLOGIA.....	16
1.3.1 Tipo de pesquisa	17
1.3.2 Coleta de dados	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 CONTROLADORIA	20
2.1.1 Histórico e conceitos de Controladoria	20
2.1.2 Responsabilidades e Funções da Controladoria	24
2.1.3 Missão da Controladoria.....	27
2.1.4 Importância da Controladoria	28
2.1.5 Instrumentos da Controladoria	29
2.2 CONTROLLER.....	30
2.3 GESTÃO EMPRESARIAL	32
2.3.1 Conceito de gestão empresarial.....	32
2.3.2 Modelo de gestão	33
2.3.3 A controladoria e a gestão empresarial	35
2.3.4 Processo de gestão.....	37
2.3.5 Sistemas de informações	40
2.4 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS	41
2.4.1 Conceito de Indicadores Econômico-Financeiros	41
2.4.2 Índices de Liquidez.....	43
2.4.3 Índices de estrutura de capitais ou de endividamento.....	46
2.4.4 Índices de rentabilidade.....	50
2.5 OS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS E A TOMADA DE DECISÃO	
3 ANÁLISE DE ESTUDOS DE CASO SOBRE O TEMA DA PESQUISA.....	55
3.1 PRIMEIRO TRABALHO	55
3.1.1 Tema	55

3.1.2 Objetivo geral	55
3.1.3 Metodologia	56
3.1.4 Análise dos resultados	56
3.1.5 Conclusão	57
3.2 SEGUNDO TRABALHO	57
3.2.1 Tema	57
3.2.2 Objetivo geral	57
3.2.3 Metodologia	58
3.2.4 Análise dos resultados	58
3.2.5 Conclusão	60
3.3 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO	61
4 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, onde há uma concorrência acirrada entre as empresas, são necessárias constantes mudanças para que as organizações atendam às exigências do mercado cada vez mais competitivo, pois precisam responder de forma rápida às novas necessidades que são criadas no mercado.

Assim, o tema desta pesquisa é a controladoria e os indicadores econômico-financeiros na gestão das organizações, que serão analisados por meio da descrição e análise de dois estudos de caso, onde o primeiro deles diz respeito à controladoria como ferramenta de gestão; e o segundo sobre a utilização dos indicadores econômico-financeiros na ajuda aos gestores.

Os principais fatores que provocam adaptações da empresa para se manter no mercado são: aumento da competitividade, avanço da tecnologia, maior exigência dos consumidores, entre outros.

Com isso, de acordo com Schier (2011, p. 11):

Diante das perspectivas impostas pelo desenvolvimento econômico e pela crise econômica mundial e também pela globalização da economia, elenca-se como condição básica para a sobrevivência de uma empresa no mercado a estruturação das organizações em termos de procedimento de controle; racionalização de custos; agilidade e consistência de processos produtivos, tecnológicos, de informação ou de tomada de decisões.

Para que isso ocorra, as organizações precisam de informações gerenciais mais seguras e completas, que proporcionem aos gestores tomar decisões mais precisas, para que a empresa venha a obter maior lucro e rentabilidade para se manter no mercado.

Diante desta situação econômico-financeira, a controladoria passa a ter um papel fundamental na administração das organizações, buscando apoiar os gestores tanto no planejamento como na gestão com o objetivo de atender às novas exigências na gestão empresarial.

Conforme observa Schier (2011, p. 11) ao longo dos anos com o desenvolvimento da Contabilidade e da Controladoria, “a maioria das empresas nunca se preocupou efetivamente em desenvolver e utilizar modelos de gestão com base em informações contábeis e gerenciais para obtenção de resultados almejados”. Por

isso, os empresários sentiram que é necessário elaborar um fluxo de informações consistentes e agilizar o processo de tomada de decisões.

De acordo com Almeida (2009), a controladoria por meio de instrumentos gerenciais que irão fornecer demonstrativos contábeis sobre o desempenho e os resultados econômicos da empresa suprem os gestores de todas as áreas com informações que irão ajudar no processo de gestão.

Para um bom desempenho da controladoria é necessário ter um bom conhecimento em gestão organizacional, que está ligado ao conhecimento de indicadores da empresa, por meio de um gerenciamento da contabilidade nos custos, nas finanças e na tecnologia da informação.

Dessa forma, pode-se dizer que a Controladoria tem sua atuação na gestão das empresas com o objetivo de proporcionar aos gestores formas de os levarem à eficácia da organização e a tomarem decisões que estejam voltadas para a sua harmonia visando os objetivos globais e uma atuação harmonizada para que possam garantir os melhores resultados com o menor sacrifício de recursos (SCHIER, 2011, p.12).

Ainda na busca de ferramentas para a tomada de decisões, a análise de instrumentos econômico-financeiros permite dar um suporte aos caminhos da decisão como também na avaliação de desempenho da empresa no mercado.

Conforme Matarazzo (2010, p. 147), “um índice é como uma vela acesa em um quarto escuro e sua característica fundamental é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa”.

Assim, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: **Qual a importância da controladoria e dos indicadores econômico-financeiros na gestão empresarial?**

1.1 JUSTIFICATIVA

Este tema foi escolhido, primeiramente porque para uma empresa é muito importante ter a visão da controladoria, cujo objetivo principal é dar suporte à gestão de negócios da organização, para que a mesma possa atingir os seus objetivos e se manter no mercado (ALMEIDA, 2009).

O interesse pessoal na escolha deste tema se relaciona com o motivo pelo qual muitas organizações possuem grandes dificuldades em se manter no atual mercado

competitivo e muitas vezes fecham as suas portas porque não possuem informações internas adequadas e porque as decisões são tomadas de forma subjetiva provocando falhas no gerenciamento das mesmas. Esse problema vem ocorrendo devido à evolução dos mercados e à globalização que traz novos tipos de mercados, maior exigência dos consumidores e melhor especialização das pessoas que trabalham nas empresas (OLIVEIRA, 2009).

Como relevância social, é importante este estudo para evidenciar a importância, os benefícios e as melhorias de se implantar a controladoria como ferramenta de gestão e de tomada de decisões para que a empresa se mantenha no mercado e com isso os seus colaboradores não percam seus empregos com o fechamento da empresa, e ainda com a oportunidade de crescer e poder gerar novos empregos (PADOVEZE, 2012).

Também pode-se justificar esta pesquisa porque há uma maior preocupação das empresas no seu desempenho econômico-financeiro, onde de acordo com Antunes e Martins (2007), há uma utilização bem considerável de se fazer esta avaliação por meio de índices e análise de demonstrações contábeis.

Há ainda a importância acadêmica pela pesquisa, que pode proporcionar um melhor conhecimento da importância da implantação da controladoria e da utilização dos indicadores econômico-financeiros para outros estudantes que venham a se interessar pelo assunto e também buscar conhecimentos teóricos mais aprofundados sobre o tema que venham a ajudar futuramente na vida profissional de cada um.

Também, para que se demonstre de uma forma mais prática a justificativa deste trabalho, será feita uma análise de dois estudos de caso referentes ao tema: um estudo de caso mostrando a importância da Controladoria e outro para mostrar como os indicadores econômico-financeiros auxiliam os gestores na tomada de decisões.

1.2 OBJETIVOS

Aqui serão apresentados os objetivos geral e específicos que serão necessários e importantes para que seja desenvolvida esta pesquisa, bem como para responder ao seu questionamento.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar a importância que a controladoria e os indicadores econômico-financeiros têm para a gestão das organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conceituar controladoria e suas funções;
- Mostrar quais são as funções do *controller* e sua importância para a organização;
- Descrever os principais indicadores econômico-financeiros;
- Demonstrar a relação da controladoria com os indicadores econômico-financeiros na gestão das organizações;
- Relacionar o processo de gestão com a controladoria por meio de um estudo de caso;
- Mostrar a importância dos indicadores econômico-financeiros na gestão das organizações, por meio de um estudo de caso.

1.3 METODOLOGIA

De acordo com Lakatos; Marconi (2010, p. 155), a metodologia é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo da pesquisa realizada”.

A metodologia é a maneira como será direcionada a pesquisa para atingir os objetivos.

Para Oliveira (2009) “a pesquisa tem por finalidade tentar explicar os fenômenos que ocorrem nas suas distintas manifestações e a forma como se alavancam os seus aspectos estruturais e funcionais por uma série de interrogações feitas”.

A pesquisa serve para que se possa explicar de forma teórica ou prática o tema que se deseja explicar.

Dentro deste contexto, Roesch (2005) ressalta que a definição de metodologia é a escolha de como se deseja investigar a realidade em função do problema estabelecido. O método deve ser apropriado com relação ao problema formulado, objetivos e as limitações como tempo, custo e disponibilidade de dados.

Assim a metodologia é, então, uma direção para responder a uma questão problema proposta.

1.3.1 Tipo de pesquisa

Uma pesquisa pode ser caracterizada com relação aos fins e aos meios de investigação. Com relação aos fins, este estudo é classificado como exploratório e descritivo.

A etapa da exploração, segundo Mattar (2005) “é pouco ou nada estruturada e seus objetivos são pouco definidos”. Já para Gil (2008) este tipo de pesquisa tem como principal objetivo fazer o desenvolvimento e o esclarecimento de conceitos e ideias que serão desenvolvidas de forma a dar uma visão geral acerca do tema escolhido.

A pesquisa exploratória é ideal para investigar os primeiros estágios quando a familiaridade e conhecimento sobre tal fenômeno por parte dos pesquisadores são, geralmente, inexistentes ou insuficientes. De acordo com a metodologia de Mattar (2005), alguns métodos de coleta de dados para a pesquisa exploratória são: levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiência, estudos de casos e observação informal.

Para o estudo ser caracterizado como exploratório, significa que foram realizadas leituras de diversas obras e autores diferentes com enfoque em Controladoria, Indicadores Econômico-Financeiros e Gestão.

Com relação ao meio de investigação, o estudo é caracterizado por estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental.

O estudo de caso por ser compreendido, segundo Roesch (2005) como uma estratégia de pesquisa, tendo em vista que o mesmo explora os fenômenos a fundo, dentro do seu contexto, e sob várias perspectivas, permitindo considerar um número maior de variáveis. Roesch (2005) complementa que este é capaz de estudar os processos à medida que eles acontecem nas organizações.

Já a investigação bibliográfica, segundo Lakatos; Marconi (2010) abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em questão e é apresentada como sendo de fontes secundárias. A consulta a vários autores e obras que tratam sobre o tema em questão, assim como trabalhos acadêmicos já desenvolvidos sobre o tema foram fontes bibliográficas consultadas, como também artigos científicos.

A respeito da pesquisa documental, esta é apresentada por Vergara (2014) por ser realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas (registros, regulamentos, circulares, memorandos, balancetes, comunicações informais, circulares e outros).

O estudo em questão será feito por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema expondo conceitos e relacionamento da Controladoria, dos Indicadores Econômico-Financeiros e da Gestão. Será uma pesquisa descritiva que segundo Vergara (2014) “descreve as características do fenômeno que está sendo considerado para análise”; e também uma pesquisa explicativa que de acordo com Souza; Santos e Dias (2013) “tem como objetivo esclarecer quais os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado”.

Pela natureza tem-se neste estudo uma pesquisa qualitativa, que segundo Fachin (2006, p.81) “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente de forma analítica”.

A metodologia que será utilizada para a realização deste trabalho, será uma pesquisa exploratória e documental, por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, trabalhos na internet e documentos que mostrem valores ideais dos indicadores econômico-financeiros e da controladoria na gestão organizacional.

Também será feita uma análise de dois estudos de caso sobre o tema. Um estudo referente a controladoria na gestão organizacional e um estudo sobre a utilização dos indicadores econômico-financeiros.

1.3.2 Coleta de dados

A coleta de dados se deu da seguinte forma:

- Primeiramente a busca de livros e trabalhos acadêmicos sobre o assunto de forma a realizar a fundamentação teórica sobre o tema em questão;
- Em seguida foi realizada a busca de artigos, revistas e trabalhos publicados sobre Controladoria, Indicadores Econômico-Financeiros e Gestão que é o tema de estudo;
- Verificação dentre os artigos, trabalhos e revistas aqueles que evidenciavam a Controladoria e os Indicadores Econômico-Financeiros como uma forma de auxiliar na Gestão de uma organização;

- Por fim, analisar dois estudos de caso que envolvam o tema da pesquisa, para responder aos objetivos específicos e à questão formulada no início da pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa foi constituída de cinco capítulos assim dispostos:

Capítulo 1 – introdução especificando o tema, a questão da pesquisa, os objetivos tanto geral como específicos, a justificativa da mesma, bem como a metodologia utilizada para a realização do trabalho.

Capítulo 2 – fundamentação teórica que serviu de embasamento para responder ao questionamento da pesquisa e aos objetivos específicos. Nele está contido conceitos de controladoria e *controller* bem como suas funções e importância para uma organização. Definição de controladoria e gestão. Descrição e explicação dos principais indicadores econômico-financeiros para uma organização, e analisar a importância destes indicadores.

Capítulo 3 – descrição de dois estudos de caso com o objetivo de responder à questão da pesquisa e aos objetivos específicos.

Capítulo 4 – análise e discussão dos resultados obtidos nos dois estudos de caso descritos no capítulo 3.

Capítulo 5 – conclusão da pesquisa realizada.

Capítulo 6 – sugestões para novos estudos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para que se possa fazer uma análise e responder à questão da pesquisa é necessário fazer uma pesquisa mostrando conceitos, caracterizações entre outros fundamentos importantes sobre o tema em estudo.

2.1 CONTROLADORIA

O mundo atual vem sofrendo muitas mudanças, como a globalização, o avanço tecnológico e as exigências cada vez maiores dos consumidores tornando o mercado cada vez mais competitivo. Por isso, as empresas necessitam se manter atualizadas conforme as tendências deste mercado (SCHIER, 2011).

Com esse cenário, a Controladoria vem se tornando cada vez mais um instrumento fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e operacional das organizações, porque ela atua em todas as áreas da mesma, principalmente no setor financeiro.

2.1.1 Histórico e conceitos de Controladoria

De acordo com Beuren (2002, p. 20) o surgimento da Controladoria se deu “no século XX, nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais”.

Isto ocorreu devido ao crescimento e à expansão das empresas, surgindo com isso a necessidade de uma maior preocupação dos gestores no que diz respeito à contabilidade e aos controles financeiros de modo a se tornarem mais eficientes e mais adequados às mudanças.

De acordo com Grande; Beuren (2008, p. 41), “a controladoria surgiu nos Estados Unidos, devido à verticalização, à diversificação e à expansão geográfica das entidades, deixando mais complexas as suas atividades”.

Devido ao início da criação de filiais ao redor do mundo, tornou-se necessária a criação de novos mecanismos para acompanhar a gestão, devido ao aumento de atividades.

Segundo Lemes (2007), a Controladoria surgiu no Brasil em torno da década de 1960, na época em que foram instaladas as multinacionais norte-americanas no país. Então, com o aumento da competição as empresas brasileiras se viram na obrigação de se reestruturar, formando novos profissionais que mantivessem um controle da organização para que se mantivesse no mercado.

Conforme Kanitz (1976, p. 5): “os primeiros controladores foram recrutados entre os homens responsáveis pelo departamento de contabilidade ou pelo departamento financeiro da empresa”.

Esses foram os primeiros, porque ainda não havia um profissional qualificado somente em controladoria para exercer essa atividade, assim seriam os mais capacitados no momento.

Dessa forma, inicialmente a Controladoria tinha seu papel voltado mais especificamente para a função contábil, pois os controladores eram responsáveis por manter os arquivos financeiros. Os autores Kaplan; Norton (2004, p. 07) afirmam que:

Os executivos seniores sabem que os sistemas de mensuração de suas organizações exercem forte influência sobre o comportamento dos gerentes e dos empregados. Os executivos também compreendem que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como retorno sobre o investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação – atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade.

Verificando a importância desses arquivos financeiros, a contabilidade passou a ser mais requisitada para ajudar a manter informações mais atualizadas.

Com o passar do tempo, de acordo com Figueiredo; Caggiano (2008) somente as demonstrações financeiras não eram mais suficientes para satisfazer as exigências tanto dos usuários internos como dos externos porque os responsáveis pela tomada de decisões não compreendiam os dados que a contabilidade fornecia, e esta não tinha uma visão sistêmica para atuar nas decisões. Com isso foi separada a contabilidade do financeiro.

Somente as informações econômico-financeiras não ajudavam de maneira eficiente os gestores na tomada de decisão e necessitavam de mais informações que os ajudassem a manter a empresa no mercado.

Este foi o caminho mais adequado e lógico para serem feitos negócios, surgindo assim uma nova função: a Controladoria, que deveria ser capaz de fazer das informações enviadas pela contabilidade uma ferramenta de controle que viesse a

ajudar os gestores a tomar decisões e dessa forma se manter no novo mercado mais competitivo (RICARDINO, 2005).

A Controladoria se tornou, então importante porque verificava as informações fazendo as escolhas das mais fidedignas com o objetivo de auxiliar os gestores.

Para Padoveze (2012, p. 3) a controladoria:

Consiste em um corpo de doutrinas e conhecimento relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e, como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A Controladoria possui duas funções que ajudam a empresa a atingir os seus objetivos e metas que foram propostas para que consiga se manter no mercado: uma função administrativa e uma de conhecimento humano.

De acordo com Barreto (2008, p. 15):

A Controladoria é um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas

Mas, o autor Barreto (2008) discorda que as funções da Controladoria se atenham a somente um departamento, porque apesar de que a maior parte dos dados que ela necessita vem da contabilidade, ela não se restringe somente a administrar este setor, ela necessita de dados que venham a ajudar os executivos da organização.

A Controladoria não pode ser considerada somente para auxiliar a contabilidade, mas sim todos os departamentos de uma empresa porque as suas informações não se restringem só aos dados econômico-financeiros, mas também de informações que ajudam a cúpula da empresa.

Assim, Barreto (2008, p. 15) divide o conceito de Controladoria em dois vértices:

O primeiro como ramo de conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

A Controladoria atua em vários setores da empresa e não somente para fornecer informações, mas também como base de conhecimento.

Segundo Wahlmann (2003, p. 11) a Controladoria é:

Uma área das Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente da própria contabilidade.

A Controladoria ajuda a Contabilidade de várias formas com conhecimentos em muitas áreas que ajudam nas melhores informações para os gestores.

Segundo Padoveze (2012, p. 03) a controladoria “é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa”.

Logo, a Controladoria surgiu por causa da necessidade que as empresas atuais têm de obter resultados mais otimizados das decisões que são tomadas em tudo o que se refere à empresa.

Ainda, para Souza; Borinelli (2009, p. 11), a definição de Controladoria é:

Um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

Já em uma versão mais atualizada, Padoveze (2012, p. 3), considera a Controladoria como uma ciência contábil, definindo-a da seguinte forma:

Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de controladoria. A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. À Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Percebe-se, então, que de acordo com os autores referidos anteriormente, a Controladoria a cada dia que passa assume um papel mais importante para as organizações em seu setor administrativo, por ela estar atenta às modificações do mundo atual e com isso, fornecer informações de controle de desempenho das várias áreas da organização ajudando e apoiando os gestores nas tomadas de decisões.

2.1.2 Responsabilidades e Funções da Controladoria

As responsabilidades e funções da Controladoria têm como objetivo direcionar o seu campo de atuação. Abaixo tem-se as funções da Controladoria de acordo com cinco autores.

A Controladoria possui responsabilidades e atividades básicas, que de acordo com Schier (2011, p. 45) são:

- 1 Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo.
- 2 Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
- 3 Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gerentes no processo de tomada de decisão.
- 4 Contabilidade: delinear, estabelecer e manter sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa.
- 5 Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial.

Pode-se verificar dessa forma que a Controladoria não atua somente como prestadora de informações, mas que também participa de outras funções como de controle e planejamento.

Já, segundo com Lunkes; Schnorrenberger (2009, p. 13), os aspectos funcionais da Controladoria são:

- Planejamento – determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, para que os objetivos traçados sejam alcançados;
- Organização – para que haja a execução dos planos, é necessária uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução;
- Direção – coordenação das divisões das tarefas, com indicação clara de autoridade, poder, responsabilidade e lealdade; e
- Controle – função que mede o desempenho presente em relação a padrões esperados, com a devida correção, quando necessário.

Nota-se que foi acrescentada mais duas funções para a Controladoria que são organização e direção.

As funções da controladoria sofrem com as mudanças, com o tempo e com o desenvolvimento das organizações. Com o objetivo de dar uma maior evidência às funções da Controladoria conforme os seus focos de gestão, no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Funções da Controladoria x tipo de gestão

TIPO DE GESTÃO	FUNÇÕES BÁSICAS
Gestão Operacional	Planejamento operacional Elaboração de relatórios Avaliação e deliberação Administração de impostos Elaboração de relatórios e órgãos reguladores Proteção do patrimônio Avaliação da economia política
Gestão Econômica	Subsidiar o processo de gestão Apoiar a avaliação de desempenho Gerir o sistema de informação Atender aos agentes de mercado
Gestão Estratégica	Planejamento Sistema de informações Controle Gestão de pessoas Organizacional

Fonte: Lunkes; Schnorrenberger (2009, p. 14)

Este quadro mostrou, então, as funções básicas da Controladoria para cada tipo de gestão em foco.

Para Catelli (2001, p. 349-350), as funções da Controladoria são:

Subsidiar o processo de gestão – ajuda a adequar o processo de gestão à realidade da empresa junto ao meio ambiente, onde por meio de instrumentos gerenciais fornece informações sobre o desempenho e resultados econômicos;

Apoiar a avaliação de desempenho – nesse sentido a controladoria estará fazendo uma análise de desempenho econômico das áreas da empresa, dos gestores e da própria empresa, fazendo a avaliação em cada área. Esta avaliação é feita de modo individual por todos os gestores e seus superiores hierárquicos;

Apoiar a avaliação de resultado – nesse sentido a controladoria estará fazendo uma análise do resultado econômico dos produtos e serviços da empresa como também monitorando e orientando o estabelecimento de normas e padrões;

Gerir os sistemas de informações – neste caso a controladoria estará definindo a base de dados para a obtenção das informações necessárias à gestão, também vai elaborar modelos de decisão para cada evento econômico de acordo com cada área e por fim, vai padronizar e harmonizar todas as informações econômicas; e

Atender aos agentes de mercado – como a empresa é um sistema aberto que interage com o meio ambiente, a controladoria terá como função analisar e mensurar o impacto que as leis podem afetar o resultado econômico da empresa, atendendo aos diversos agentes de mercado.

Percebe-se que com o tempo são acrescentadas mais responsabilidades para a Controladoria dentro do processo de gestão, fazer avaliação de resultados e desempenho como ainda atendimento dos agentes de mercado.

Conforme o autor Oliveira (2009, p. 21) a Controladoria desempenha várias funções para que possa cumprir a sua missão que é de otimizar o resultado econômico de uma organização.

Segundo este autor as funções da Controladoria são:

- Mensuração do realizado;
- Mensuração do planejado;
- Sistemas de simulação;
- Avaliação de resultados e desempenhos;
- Estruturação de modelos decisórios;
- Gestão dos sistemas de informação econômico-financeiros;
- Análises e estudos econômicos;
- Resultado econômico otimizado.

Cada autor vai verificando as funções da Controladoria com o decorrer do tempo e acrescentando mais funções mostrando a sua importância para as organizações.

Ainda, segundo Schmidt e Santos (2006, p. 48), no atual mundo globalizado as funções da controladoria são:

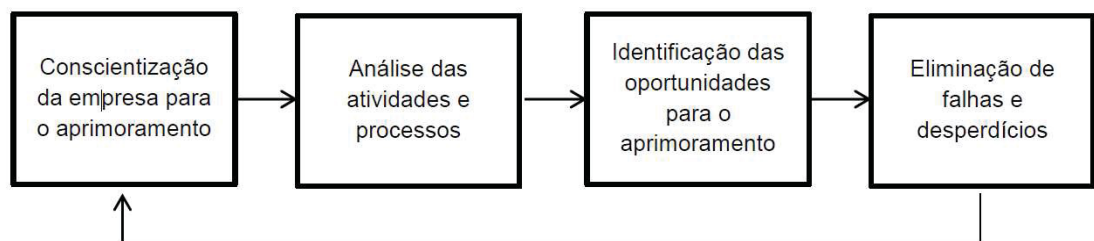
Estabelecer, manter e sistematizar um integrado plano de operação consistente com os objetivos da companhia (missão);
Gerenciar o risco operacional através da administração dos sistemas de controles internos;
Preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informações que servirá de base para os administradores, no processo de tomada de decisão e supervisão de preparação das demonstrações externas que servirão de reporte para o governo, acionistas, instituições financeiras necessárias para a administração e controle dos negócios;
Supervisionar impostos federais, estaduais, locais e internacionais, incluindo o relacionamento com os agentes e autoridades governamentais;
Manter um relacionamento apropriado com auditores internos e externos;
Instituir programas de seguro, cobertura e provisões;
Desenvolver e manter sistemas e procedimentos; supervisionar as funções da tesouraria;
Instituir programas de relações com investidores e financiadores.

Aqui, o autor já se preocupou em mostrar as funções da Controladoria no mundo globalizado e competitivo, e com isso verifica-se que o envio de informações

foi somente o início do que a Controladoria pode fazer muitas outras responsabilidades sob este setor fundamental para as empresas.

Segundo Oliveira; Perez Jr e Silva (2002, p. 18) a Controladoria deve fazer uso contínuo de assessoria, com o objetivo de contribuir para a otimização da empresa através de críticas construtivas e inteligentes. Na Figura 1, a seguir, é mostrado como deve ser essa assessoria contínua de acordo com esses autores.

Figura 1 – Ciclo de aprimoramento contínuo



Fonte: Oliveira; Perez Jr e Silva (2002, p. 18)

Com base na figura 1 destaca-se que a função principal da Controladoria é analisar, planejar e promover o controle gerencial, sempre apoiada em informações contábeis disponíveis na empresa.

2.1.3 Missão da Controladoria

A Controladoria possui um papel muito importante dentro de uma organização, pois conforme Catelli (2001, p. 346), ela é a “única área com uma visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da otimização do todo” por meio do fornecimento de informações precisas para que os gestores possam tomar decisões eficazes.

Em decorrência da missão e dos objetivos da empresa, a Controladoria possui responsabilidade e autoridade.

No que diz respeito à responsabilidade de acordo com o Catelli (2001, p. 348), é ser indutora dos gestores no que diz respeito à melhora das decisões, através de ações que são:

- Clarificar como as decisões são ou devem ser tomadas;
- Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos e áreas; e
- Informar adequadamente os gestores.

- Já no que se refere à autoridade, independentemente das características da empresa, para Catelli (2001, p. 349) a autoridade é dividida em dois níveis: formal e informal.
- Com relação à autoridade formal de acordo com o autor, “ocorre quando a matéria envolver a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com as atividades e funções da empresa”.
- Já a autoridade informal “está ligada a aspectos técnicos e conceituais de acordo com o grau de especialização envolvida nas funções da Controladoria”.

Segundo Beuren et al (2007, p. 23), “a Controladoria auxilia os gestores a planejar e controlar as atividades das organizações por meio de quatro funções principais: planejamento, organização, direção e avaliação”.

Dessa forma, a sua missão vem de suas crenças e valores, colocando em prática tudo o que foi planejado para que sejam satisfeitas as necessidades dos consumidores como também alcançar todos os objetivos da organização.

De acordo com Figueiredo; Cagiano (2004, p. 26) a controladoria tem como missão “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Já, para Riccio; Peters (1993, p. 9), a missão da Controladoria é:

A coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização.

Ainda, conforme Catelli (2001, p. 173) “a Controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da mesma”.

Através do exposto pode-se dizer que a Controladoria desempenha atividades que são específicas para cada organização, ou seja, ela fará o seu trabalho conforme as definições do modelo de gestão de cada empresa.

2.1.4 Importância da Controladoria

Como já foi exposto, a controladoria surgiu em torno do século XX, devido à evolução das organizações que passaram a criar filiais em todo o mundo, e por isso havendo uma necessidade maior de controle contábil e interno.

Essa situação provocou a criação de sistemas de gestão com o objetivo de contribuir para o aumento de produtividade devido à globalização e com a necessidade “de otimizar os resultados das decisões que são tomadas e a avaliação dos seus resultados (OLIVEIRA, 2009, p. 16).

A importância da controladoria está ligada, principalmente a área administrativa das organizações, de acordo com Schimidt; Santos (2006, p. 43), por causa das constantes mudanças no mundo moderno porque ela fornece e está atenta às informações de avaliação e controle de desempenho de todas as áreas da organização apoiando os gestores na tomada de decisões e na garantia de manter a empresa no mercado competitivo.

2.1.5 Instrumentos da Controladoria

De acordo com Catelli (2001, p. 351), a Controladoria na execução de suas atividades se utiliza de dois instrumentos fundamentais: o processo de gestão e os sistemas de informações.

a) PROCESSO DE GESTÃO

Catelli (2001, p.351) afirma que “os gestores devem planejar cuidadosamente as suas ações, implementar planos adequados e proceder uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados”. Para isso o processo de gestão será voltado para a otimização do resultado econômico, sendo composto das seguintes etapas:

- Planejamento estratégico, operacional e programação – nesta etapa se faz a identificação dos cenários futuros, das oportunidades e ameaças, ou seja, formular um planejamento operacional que vai formular vários planos operacionais alternativos e optar pelo que acha melhor.
- Execução – nesta fase se faz a adequação do que foi planejado com o que é imposto no dia a dia e promover a sua efetiva realização.
- Controle – é a etapa que vai garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com o que foi estabelecido no plano.

b) SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Como a informação é o foco principal da Controladoria para a devida tomada de decisões, aqui é descrito o conjunto de ações deste sistema para que seja eficiente.

Catelli (2001, p. 352) afirma que para suportar o processo de gestão com informações adequadas para as decisões que devem ser tomadas em cada área e para isso este sistema é composto por subsistemas que são construídos de acordo com os conceitos econômicos aplicados na empresa que são: simulações, orçamentos, padrões e realizado, sendo que esse conjunto de subsistemas viabilizarão o seguinte conjunto de ações:

- Induzir os gestores à decisão correta;
- Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas;
- Refletir o físico-operacional;
- Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- Permitir a avaliação de desempenho (CATELLI, 2001, p. 352).

A integração que existe entre esses subsistemas proporciona informações comparativas entre desempenhos orçados, padrões e realizados captando alterações do dia a dia, permitindo ajustes, identificação das causas das mudanças entre o que foi planejado e o que foi realizado.

2.2 CONTROLLER

O gestor da Controladoria é conhecido como *controller*, sendo que segundo Schier (2011, p. 39) a sua atividade “consiste no gerenciamento de um eficiente sistema de informação, onde haja a integração de atividades e dos setores existentes para uma boa tomada de decisões”.

A atividade do profissional responsável pela Controladoria, e qualificado para atuar neste setor se torna muito importante para ajudar os gestores na hora de determinar o que fazer para atingir seus objetivos.

Segundo Figueiredo; Caggiano (2008, p. 28), o *Controller* “tem como tarefa manter o executivo principal da organização informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos”.

Os mesmos autores, Figueiredo; Caggiano (2008, p. 28) a definição de *controller*:

É o gestor encarregado do departamento de controladoria e seu papel é, através do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes fazendo com que as atividades sendo desenvolvidas conjuntamente, alcançariam se trabalhassem independentemente.

Ainda, estes mesmos autores afirmam que a função do *controller* “é apenas de auxiliar os gestores na tomada da melhor decisão e não a de executar a mesma, sendo então a sua principal função planejar e avaliar o processo decisório conforme a tendência de mercado”.

O *controller* é o profissional que vai somente ajudar a gestão a tomar suas decisões sem executar as mesmas, verificando as necessidades do consumidor.

Afirma ainda Schier (2011, p. 39) que o *controller* “pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração”.

O *controller* não tem como responsabilidade a elaboração das informações, mas sim de sintetizar e analisar as mesmas para enviá-las a gerência, logo ele é responsável pelo projeto e elaboração do sistema, mas não toma decisões gerenciais.

Para Müller; Beuren (2010, p. 109) as empresas:

Esperam que o profissional responsável pela controladoria tenha conhecimento e visão ampla em relação à contabilidade gerencial, que participe no desenvolvimento de atividades como planejamento, controle, informações, e da própria contabilidade, dentre outras funções voltadas para administração e supervisão de cada atividade que tenha impacto no desempenho da empresa.

O *controller* tem tido suas responsabilidades cada vez mais reconhecidas pelas organizações sendo por isso um profissional cada vez mais valorizado.

Conforme descreve Schier (2011, p. 40), deve ter:

- a) Bom conhecimento do ramo de atuação onde está inserida a empresa, identificando quais são os prós e contras que afetam o setor;
- b) Facilidade na identificação de fatores internos e externos que possam influenciar a gestão dos negócios da organização;
- c) Habilidade para *benchmarking* e *network* em seu segmento de atuação;
- d) Atenção às atualizações e utilização das ferramentas tecnológicas;
- e) Habilidade para identificar as informações relevantes ao processo decisório;

- f) Conhecimento da história da empresa e identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com os problemas básicos e as possibilidades estratégicas;
- g) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos, conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados e transformá-los em relatórios gerenciais;
- h) Habilidade de expressar-se bem, oralmente e por escrito;
- i) Conhecimentos gerais do funcionamento da gestão contábil.

O *controller* tem como posição de apoio na administração, sendo responsável por todo processo de informações realizadas pela contabilidade, devido a responder aos diretores administrativos ou financeiros, todas as informações de recursos que denomina como tesoureiro a sua função.

Já, Padoveze (2012, p. 31) resume as funções do *controller* da seguinte maneira:

Pode-se dizer que hoje é a Controladoria a grande responsável pela coordenação de esforços, com vista à otimização da gestão de negócios das empresas e pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informação que deem suporte ao processo de planejamento e controle.

Assim, pode-se perceber o valor da Controladoria para a gestão empresarial, pois através do sistema de informações ela dá suporte para que os gestores venham a tomar as decisões necessárias para atingir os objetivos propostos.

2.3 GESTÃO EMPRESARIAL

2.3.1 Conceito de gestão empresarial

Segundo Catelli (2001, p. 118), gestão “é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa”.

A gestão empresarial é um processo que irá garantir que a empresa atinja os seus objetivos e garanta a sua missão.

Esse conjunto de conceitos e princípios é chamado de modelo de gestão, que segundo o Catelli (2001, p. 119) tem como importância “promover condições de potencializar a atuação dos gestores”.

O modelo de gestão é criado para dar condições melhores para que os gestores possam atuar de forma eficaz.

Para Machado (1997, p.86) "um modelo de gestão é um conjunto de princípios emanados das crenças e valores da empresa que direcionam as decisões e ações dos gestores, cujo impacto se verificará diretamente no patrimônio da organização".

Ao surgir a tecnologia da informação, ela se transformou em uma das principais ferramentas a ser considerada na gestão empresarial por trazer ao profissional de contabilidade e ao *controller* muitas informações em um espaço curto de tempo, o que faz com que a tomada de decisões por parte da gestão seja mais eficiente e eficaz a cada dia.

De acordo com Padoveze (2012), a gestão empresarial é dividida em três aspectos: operacional, financeiro e econômico. E segundo ele o modelo de gestão ideal deve estruturar-se levando em conta os seguintes aspectos:

- a) O processo de gestão do sistema empresa – planejamento, execução e controle;
- b) A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores – responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades;
- c) O processo decisório – centralização e descentralização;
- d) O comportamento dos gestores – motivação – empreendedores.

A gestão empresarial, então, tem como objetivo ajudar o profissional da Controladoria, fornecendo informações precisas e rápidas para que o mesmo possa fornecê-las aos gestores.

2.3.2 Modelo de gestão

Modelo de gestão de acordo com Figueiredo; Caggiano (2008, p. 8) "é um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos que impactam nos demais sistemas empresariais".

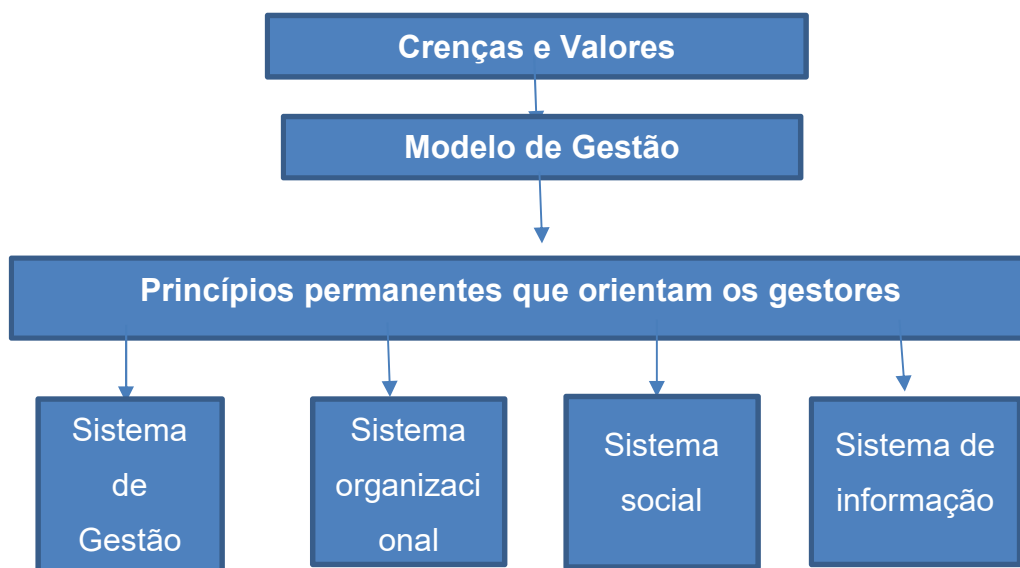
O modelo de gestão é criado de forma a colocar em prática aquilo que a empresa pretende para que seus objetivos sejam alcançados por meio de idéias e definições de como agir para o sucesso da empresa.

Já Crozattii (1998) diz que as crenças e os valores são conceitos que formam a cultura de uma organização, que interagem entre si para a criação de um modelo conceitual que deve ser adotado para gerir a empresa que é denominado modelo de gestão.

Em cada atividade desenvolvida pela empresa, observam-se três aspectos interdependentes. O primeiro diz respeito à qualidade, quantidade e cumprimento de prazo, que denominamos de operacional, o que caracteriza o aspecto econômico da atividade. Finalmente, as operações envolvem prazos de pagamentos e recebimentos, o que caracteriza o aspecto financeiro da atividade". (CATELLI; GUERREIRO, 1992, pág. 6 e 7).

A Figura 2 a seguir, mostra um modelo de gestão de acordo com Catelli (2001, p. 119):

Figura 2 – Visão sistêmica do modelo de gestão



Fonte: Catelli (2001, p. 119)

De acordo com Catelli (2001, p. 124) o modelo de gestão interage com os demais subsistemas da empresa, sendo que as principais interações são:

- Sistema de gestão – este sistema estrutura-se baseado no processo de gestão ou modelo de gestão adotado pela empresa;
- Sistema organizacional – está relacionado com a definição de poder e responsabilidade que foram estabelecidos no modelo de gestão;
- Sistema social – Este se relaciona com as regras que são determinadas no modelo de gestão que vão orientar o comportamento dos gestores, como também dos demais profissionais envolvidos;
- Sistema de informação – este irá ajudar e apoiar o processo de gestão e a avaliação de desempenho.

De acordo com Catelli (2001, p. 119) os objetivos do modelo de gestão são:

Assegurar a redução de risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
 Assegurar o estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido a suas atividades;
 Assegurar a orientação geral dos esforços por meio de um estilo e de uma filosofia de trabalho que criem atitudes construtivas;
 Assegurar a adoção de clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades;
 Assegurar a aferição de que a empresa está cumprindo sua missão ou não, se, em relação aos produtos, recursos e esforços, estes estão sendo executados de acordo com o planejamento e, havendo desvios com o planejamento, se houve a correção exigida;
 Assegurar o monitoramento de que a empresa está cumprindo sua missão, se quanto aos produtos, recursos e esforços sua execução está ocorrendo de acordo com o planejado e, existindo desvios, a devida correção.

O modelo de gestão tem como objetivos, então, fazer com que o empreendimento seja feito de forma a cumprir tudo o que foi proposto no planejamento, principalmente a missão da empresa.

Padoveze (2012, p. 26) afirma que: “o processo de gestão é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e de suas atividades”.

Percebe-se assim, que o processo de gestão ajuda a empresa no cumprimento de suas metas e objetivos que são definidos pela gestão, bem como a cumprir com a sua missão, visão e valores para que a mesma se mantenha no mercado.

2.3.3 A controladoria e a gestão empresarial

Como já foi descrito anteriormente, a Controladoria é considerada um órgão administrativo, sendo sua função principal fornecer informações a todas as áreas ou departamentos da empresa.

Com isso dito, define Figueiredo (1995, p. 4) a Controladoria como sendo “um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

De acordo com Beuren (2002, p. 32) a Controladoria como “um órgão administrativo que necessariamente precisa estar envolvido no processo de gestão da empresa, de modo a tornar o sistema de informações cada vez mais eficaz”, com o objetivo de:

- Melhorar a tomada de decisões;

- Propor o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e de controle empresarial através da construção de modelos;
- Fazer aplicações da pesquisa operacional;
- Fazer uso da estatística, entre outros recursos.

Para Mosimann; Alves; Fisch (1993, p. 36), o processo de gestão é definido como “um processo que envolve planejamento, execução e controle, o qual sofre influência da filosofia e do modelo de gestão da empresa”. Com isso ele divide o processo de gestão em três etapas:

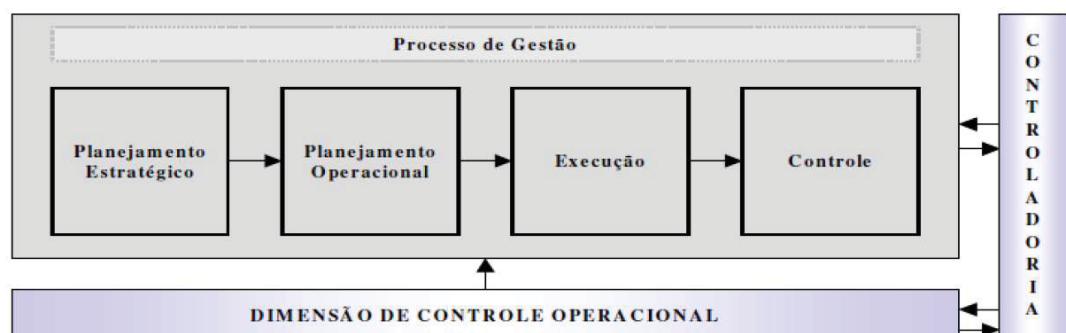
- Planejamento – dividido em planejamento estratégico e operacional;
- Execução;
- Controle.

Já Giongo; Nascimento (2005, p. 1) a Controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de:

Proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas sempre à luz dos objetivos globais da organização e com os gestores atuando de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos possíveis.

A Figura 3 a seguir mostra o funcionamento do setor da controladoria dentro de uma empresa de acordo com os autores supracitados:

Figura 3 – A participação da controladoria no processo de gestão empresarial



Fonte: Bianchi (2005, p. 74)

Estas etapas se inter-relacionam dependendo uma da outra, e tornando-se um ciclo repetitivo.

Padoveze; Benedicto (2003, p. 47) dizem que o processo de gestão irá traduzir em todas as suas etapas a cultura organizacional da empresa, garantindo que as decisões dos gestores venham contribuir para a otimização do desempenho da organização.

Para que esta contribuição seja efetivada destacam que o processo de gestão necessita ser constituído do planejamento estratégico que dará as diretrizes que vão fazer com que a empresa continue no mercado; do planejamento operacional que implementará as diretrizes estratégicas e garantirá a eficácia; do controle para que faça o acompanhamento dos resultados de acordo com o que foi planejado.

Catelli (2001, p. 61) inclui também no processo de gestão a etapa da execução e Giongo; Nascimento (2005, p. 3) incluem o *feedback* que tem a função de ir relatando aos responsáveis a situação da organização a cada momento.

2.3.4 Processo de gestão

Uma das atribuições da controladoria com base no que foi definido no modelo de gestão, de acordo com Nascimento (2002) é “o estabelecimento e a manutenção de um processo de gestão integrado, onde a sua função é levar todos os gestores a trabalharem na obtenção de uma sinergia, para alcançar o objetivo global da empresa”.

Como foi demonstrado anteriormente, o modelo de gestão é composto por etapas que serão descritas de forma sintetizada a seguir:

a) Planejamento Estratégico

De acordo com Roehl-Anderson; Bragg (1996) é o componente mais importante no processo de gestão, pois nele já está definida a missão da empresa, ou seja, o objetivo principal da mesma que irá direcionar o seu modo de atuação.

Assim, Padoveze (2012, p. 96) define o planejamento estratégico como “o processo que prepara a empresa para o que está por vir”.

A Controladoria, segundo este autor através do Sistema de Informação Contábil, passa para os responsáveis pelo planejamento estratégico informações tanto financeiras como não-financeiras que vai apoiar o processo de análise, o planejamento, a implementação e o controle da estratégia da organização.

O *controller* “é o responsável pela parte da estratégia administrativa, porque o seu sistema de informação deverá estar de acordo com as estratégias organizacionais e de negócios” (PADOVEZE, 2012, p. 94).

Em sua pesquisa Ott (1997) afirma que o *controller* participa de várias atividades durante o planejamento estratégico como:

- Determinar a missão;
- Estabelecer os objetivos
- Coordenar o planejamento;
- Fixar as hipóteses;
- Formular estratégias;
- Selecionar as melhores estratégias;
- Transformar as estratégias em planos operacionais;
- Transformar as estratégias em orçamentos e controle de planos.

O papel da Controladoria no planejamento estratégico se dá desde o início em todos os itens citados acima em maior ou menor escala, por isso ela é de grande importância para o mesmo, e ainda participa em algumas etapas antes, como uma das mais importantes que é a determinação da missão da empresa.

Para Roehl-Anderson; Bragg (1996), a Controladoria é responsável por efetuar a análise financeira relacionada com as estratégias a serem definidas.

Já para Padoveze (2012) ela “define a determinação da estrutura do ativo como a decisão de investimento que é fundamental para o negócio proposto, que significa identificar a quantidade e a qualidade do investimento”.

Enfim, a Controladoria tem uma atuação importante no planejamento estratégico, já que o mesmo é a etapa mais importante do processo de gestão, e ela no fornecimento de informações tem um papel decisivo na gestão empresarial.

b) Planejamento Operacional

Este planejamento é um desdobramento do planejamento estratégico, onde vai ocorrer a transformação dos aspectos qualitativos das estratégias em quantitativos.

Segundo Padoveze (2012) “é um detalhamento dos planos e diretrizes estratégicos com o objetivo de dar existência física aos planos delineados”. Segundo este autor este planejamento possui as seguintes etapas:

- Definição dos meios e recursos;

- Identificação das alternativas de ação; simulação das alternativas identificadas;
- Escolha das alternativas;
- Incorporação ao plano;
- Estruturação e quantificação do plano;
- Aprovação e divulgação do plano.

De acordo com Zdanowicz (2000), neste planejamento a Controladoria “é responsável pela transformação dos aspectos qualitativos em padrões de comportamento operacional, quantificando os objetivos de cada área da organização”. Isto posto, irá guiar os gestores na execução de suas atividades e permitir o controle dos resultados alcançados.

c) Execução

A execução diz respeito à efetivação do planejamento realizado pela empresa, isto quer dizer que é responsável pelas ações práticas que serão executadas por cada área para que as estratégias que foram definidas sejam alcançadas.

Para Catelli (2001, p. 146) a execução corresponde “à fase em que os recursos são consumidos e os produtos são gerados”. E ainda, que nesta fase podem ocorrer alterações e ajustes quando necessário.

Assim, a função da controladoria nesta etapa é monitorar, não no sentido de controlar os resultados atingidos, mas sim, no sentido de prestar informações durante a execução do planejamento operacional.

Pode-se concluir que nesta fase o que ocorre é a materialização do planejamento, onde as estratégias que foram definidas se transformarão em realizações, por isso muito importante o seu monitoramento.

d) Controle e *Feedback*

O controle é a etapa que permite verificar se tudo está sendo desempenhado de forma correta em todas as áreas da empresa, e ainda se os resultados estão de acordo com o que foi planejado, caso contrário verificar os desajustes que ocorreram para que possam ser solucionados.

Catelli (2001, p. 146) afirma que nesta fase “a avaliação de desempenho deve ser analítica e global”; e ainda que deve seguir quatro etapas que são:

- Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- Reunir informações sobre o desempenho real;

- Comparar o desempenho real com o previsto;
- Verificar quando uma decisão foi deficiente, fazendo a devida correção no que produziu esta deficiência e suas consequências.

Nesta fase de controle segundo o autor, a responsabilidade da Controladoria é “fazer o confronto dos resultados alcançados com os resultados planejados, identificando quais as áreas que não corresponderam e as que corresponderam às expectativas do planejamento”. Logo, a Controladoria monitora as atividades e atua na correção do que ficar fora do planejado. Ela não toma a decisão, isto quem faz é o gestor, mas ela monitora a tomada de decisão para que a empresa atinja seus objetivos.

Após verificar as diferenças ocorridas, a Controladoria comunica aos gestores, para que efetuem as correções e a essa comunicação Oliveira (2001) chama de *feedback* que segundo o autor “é um instrumento fundamental para o controle das decisões por possibilitar a avaliação contínua do desempenho do planejado contra o desempenho do esperado”.

Enfim, é verificada a importância da Controladoria no processo de gestão empresarial, principalmente por exercer essa função de controle, que é feito por meio de monitoramento dos controles internos e do sistema de informação.

2.3.5 Sistemas de informações

Segundo Catelli (2001, p. 352) a Controladoria para ajudar no Processo de Gestão disponibilizará um sistema de informações gerenciais.

Para isso, de acordo com Padoveze (2002, p. 19) “a contabilidade tem sido a base principal e mais eficaz para o fornecimento das informações” e o *Controller* necessita possuir o entendimento do sistema de informações para fornecer aos gestores ferramentas para a devida tomada de decisão.

Catelli (2001, p. 352) este sistema é composto de subsistemas que são construídos com base em conceitos econômicos, e são eles:

- Simulações;
- Orçamentos;
- Padrões;
- Realizado.

E estes por sua vez irão viabilizar um conjunto de ações que são:

- Induzir os gestores à decisão correta;
- Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas;
- Refletir o físico-operacional;
- Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- Permitir a avaliação de desempenho.

Catelli (2001, p. 353) mostra essa integridade entre o processo de gestão e o sistema de informações no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Processo de gestão e sistemas de informações

PROCESSO DE GESTÃO	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES
Planejamento Estratégico	Sistema de informações sobre variáveis ambientais
Planejamento Operacional <ul style="list-style-type: none"> • Pré-planejamento; • Planejamento de longo, médio e curto prazo. 	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentários) Sistema de orçamentos (gerencias)
Execução	Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos)
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenhos e resultados

Fonte: Catelli (2001, p. 353)

Então, o sistema de informações é muito importante na organização, pois através dele o *controller* pode definir as diretrizes para que as informações fluam de modo mais prático, para que possam ser melhor aproveitadas para a obtenção de resultados e soluções satisfatórias, promovendo um bom desempenho da empresa e a sua continuidade no mercado.

2.4 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

2.4.1 Conceito de Indicadores Econômico-Financeiros

Segundo Matarazzo (2010, p. 81), define índice como “a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

Os indicadores são relações que irão demonstrar a situação econômica da empresa de forma a ajudar na verificação da sua situação no mercado.

Já, de acordo com Athar (2005) os indicadores econômico-financeiros são um método analítico onde se tem dois valores patrimoniais que são comparados, através da relação de um pelo outro, o que vai indicar quantas vezes um valor contém o outro, ou seja, a sua proporcionalidade.

O autor, já define os indicadores como uma comparação entre valores do patrimônio através da relação entre os mesmos.

Para Helfert (2000) o uso de indicadores econômico-financeiros é um instrumento que vai fazer a análise e interpretação dos dados que se encontram nas demonstrações financeiras, onde os dados nelas contidos são transformados em informações que serão necessárias para que os gestores possam realizar análises dos resultados financeiros de uma organização ao longo do tempo.

Neste caso o autor se refere aos indicadores como uma forma de analisar e interpretar os dados que se encontram nas demonstrações financeiras.

Ainda, de acordo com Schrickel (1999), os indicadores são utilizados como uma análise primária da situação econômica, financeira e patrimoniais das empresas, permitindo ao gestor financeiro verificar e compreender o desempenho financeiro da empresa.

O autor já faz a menção de que os indicadores são uma forma mais simples de verificação da situação da empresa.

Segundo Oliveira; Silva; Zuccari (2010) a análise por meio de indicadores econômico-financeiros é importante para que os gestores possam avaliar o desempenho financeiro da empresa e estes darão um embasamento e sustentação para que uma eficaz tomada de decisão.

Os indicadores são importantes na gestão para uma eficaz tomada de decisão.

Conforme Sanvicente (2007, p 177) afirma que os indicadores “são grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos”.

Usa-se os indicadores como uma forma de comparar as situações monetárias e financeiras de uma organização.

Para Cochlar (2000, p. 34) diz que os indicadores “informam dados claros e concisos, uma vez que isso trará benefício aos usuários responsáveis pela tomada de decisão”.

Nesta pesquisa, serão abordados os seguintes índices econômico-financeiros:

- Índices de Liquidez;
- Índices de Estrutura de Capitais;
- Índices de Endividamento;
- Índices de Rentabilidade;
- Índices de Rotatividade.

2.4.2 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez são aqueles que mostram a situação financeira de uma empresa, de forma a verificar a sua predisposição em saldar as suas dívidas.

De acordo com Iudícibus (2010, p. 98) define-se índice de liquidez como “a capacidade de pagamento ou solvência de recursos financeiros para garantir o patrimônio da empresa perante terceiros”.

O mesmo autor mostra as finalidades da análise através de índices da seguinte forma:

O uso de quocientes tem como finalidade principal permitir ao analista extrair tendências e comparar os quocientes com padrões preestabelecidos. A finalidade da análise é, mais do que retratar o que aconteceu no passado, é fornecer algumas bases para inferir o que poderá acontecer no futuro (IUDÍCIBUS (1998, p. 98).

Para Braga (2009, p. 162), a finalidade dos índices de liquidez é “avaliar a capacidade de pagamento que a empresa tem diante das suas obrigações com terceiros mostrando a base da situação financeira”.

E tem como objetivo a análise da liquidez:

A análise da liquidez tem o objetivo de avaliar a capacidade de financiamento da empresa em relação a suas exigibilidades. A análise interna de liquidez constitui-se num dos mais valiosos instrumentos de controle financeiro, especialmente quando realizada em períodos curtos (semanais, quinzenais, mensais (BRAGA, 2009, p. 162).

Já, Matarazzo (2010, p. 99) afirma que:

Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de outras variáveis como prazo, renovação de dívidas.

Fazem parte do conjunto de índices ou indicadores de liquidez os seguintes:

- **Liquidez Imediata – LI**

Este índice tem como função, conforme o próprio nome diz demonstrar a porcentagem que uma empresa possui para saldar as suas dívidas imediatamente.

A LI é determinada pela Fórmula 1:

Fórmula 1 – Liquidez imediata

$$LI = \frac{\text{Disponibilidades}}{PC}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Assaf Neto (2010)

Onde as Disponibilidades envolvem Caixa + Bancos + Aplicações de curtíssimo Prazo, e PC = Passivo Circulante.

De acordo com Assaf Neto (2010, p. 163), “este quociente é normalmente baixo pelo pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa, ativo operacionalmente de reduzida rentabilidade”.

Segundo Sanvicente (2007, p. 178) diz que esse índice “representa mais um passo na direção de uma medida mais satisfatória da liquidez de uma empresa, comparando as obrigações de vencimento a curto prazo, com o que a empresa possui em dinheiro ou pode prontamente transformar em dinheiro”.

Quanto maior for o valor encontrado, melhor é a situação financeira da empresa, o que quer dizer que demonstra a sua capacidade de saldar as suas dívidas em curto prazo.

- **Liquidez Corrente – LC**

Este índice mede a capacidade de uma empresa de pagar suas obrigações a curto prazo.

A LC é determinada pela Fórmula 2:

Fórmula 2 – Liquidez corrente

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Assaf Neto (2010)

Onde AC = Ativo Circulante; e PC = Passivo Circulante.

Segundo Assaf Neto (2010, p. 163), este índice visa demonstrar se a empresa possui ou não necessidade de capital de giro. Isto porque, o indicador ilustra se há sobra de caixa, após o pagamento de todas as suas obrigações de curto prazo.

Este índice relaciona quantos reais a empresa dispõe imediatamente e que são conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo, isto é, cujo vencimento está previsto para os próximos 360 dias.

Quanto maior a LC, melhor a situação da empresa para financiar suas necessidades de capital de giro, pois os recursos a curto prazo possuem a capacidade de saldar as dívidas de curto prazo.

- **Liquidez Seca – LS**

Este índice tem a capacidade de verificar o quanto a empresa possui de disponibilidades, aplicações financeiras a curto prazo.

A LS é determinada pela Fórmula 3:

Fórmula 3 – Liquidez seca

$$LS = \frac{(AC - \text{Estoques})}{PC}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Assaf Neto (2010)

Onde AC = Ativo Circulante; e PC = Passivo Circulante.

De acordo com Braga (2009, p. 164) “ele mede a capacidade da empresa para pagar suas obrigações sem ser forçada a vender seus estoques”.

De acordo com Assaf Neto (2010, p. 164), este indicador representa a capacidade que a empresa tem de liquidar suas obrigações de curto prazo, mediante a utilização de recursos do ativo circulante que possuem maior grau de liquidez. Representando todas as contas do ativo circulante menos os estoques.

Quanto maior a LS, melhor a situação financeira da empresa, porque isto significa que os recursos da mesma a curto prazo, são capazes de pagar as dívidas, independente da venda de estoques.

➤ **Liquidez Geral - LG**

Este índice tem a capacidade de pagar dívidas a longo prazo, revelando com isso o quanto a empresa possui de recursos não imobilizados para cada real de dívida.

A LG é determinada pela Fórmula 4:

Fórmula 4 – Liquidez geral

$$LG = \frac{(AC + ARLP)}{(PC + P\tilde{N}C)}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Braga (2010)

Onde AC = Ativo Circulante; ARPL = Ativo Realizável a Longo Prazo; PC = Passivo Circulante e PÑC = Passivo Não Circulante.

Para Braga (2009, p.164): “Este quociente indica a capacidade financeira da empresa para solver todos os compromissos para com seus credores de curto e longo prazo”.

Quanto maior o LG, melhor a situação financeira da empresa, porque isto significa que os recursos da empresa são capazes de pagas suas dívidas com terceiros.

2.4.3 Índices de estrutura de capitais ou de endividamento

Esses índices identificam a proporção de investimentos que a empresa realiza tendo como auxílio os recursos financeiros de terceiros. São calculados para realizar a análise tanto do capital próprio da empresa quanto do capital de terceiros.

Segundo Matarazzo (2010, p. 87), “os índices desse grupo demonstram as grandes linhas de decisões financeira, em termos de obtenção e aplicação de recursos”.

Esses índices, de acordo com Silva (2007, p. 109) têm a finalidade de gerar informações que contribuam dentro da empresa:

Para uso interno da empresa, os indicadores de endividamento sinalizam o grau de risco acarretado pelos financiamentos. A administração financeira também se preocupa com os níveis de endividamento porque bancos, fornecedores, clientes e concorrentes também avaliam a solidez financeira da empresa com base nesses indicadores.

A composição da estrutura de capitais é o Passivo e o Patrimônio Líquido de uma empresa.

Onde o Passivo evidencia toda a obrigação que a empresa tem com terceiros.

De acordo com Iudícibus (2010, p. 36), “o Passivo agrupa contas de acordo com o seu vencimento, isto é, aquelas contas que serão liquidadas mais rapidamente que é o Passivo Circulante, e as contas que serão pagas a longo prazo, o Passivo Não Circulante”.

Já o Patrimônio Líquido de acordo com Assaf Neto (2010, p. 48), “identifica os recursos próprios da empresa, sendo formado pelo capital investido pelos acionistas, mais os lucros gerados nos exercícios e que foram retidos pela empresa”.

Conforme Santos; Schmidt; Martins (2006, p. 121):

Os índices de estrutura e endividamento objetivam evidenciar a composição das origens de recursos da empresa, quer sejam de capitais de terceiros ou de capitais próprios, bem como de fornecer informações capazes de avaliar o comprometimento financeiro atual da empresa perante terceiros e, conseqüentemente, a capacidade de a empresa aumentar o seu endividamento.

De acordo com Ribeiro (1997, p. 133):

Os quocientes de Estrutura de capitais servem para evidenciar o grau de endividamento da empresa em decorrência das origens dos capitais investidos no patrimônio. Eles mostram a proporção existente entre os Capitais Próprios e os Capitais de Terceiros, sendo calculados com base em valores extraídos do Balanço Patrimonial.

Fazem parte dos indicadores de endividamento ou de estrutura de capitais os seguintes:

- **Índice de Participação de Capital de Terceiros - PCT**

Este índice possui a capacidade de revelar a proporção que existe entre Capitais de Terceiros e Capitais Próprios, onde para cada unidade monetária que a empresa investe por meio de capital próprio, que valor este representa em relação à captação de recursos de terceiros. A PCT é determinada pela Fórmula 5:

Fórmula 5 – Índice de participação de capital de terceiros

$$PCT = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Passivo Total}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Braga (2010)

Onde o Capital de Terceiros é: PC = Passivo Circulante+ PNC = Passivo Não Circulante.

Quanto menor a PCT, melhor a situação financeira da empresa, porque menor será o endividamento e maior a liberdade para tomar decisões, em caso contrário a empresa dependerá mais de terceiros, logo diminui a sua liberdade na tomada de decisões.

- **Índice de Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros – GCP**

Este índice tem a capacidade de verificar as relações de Capitais Próprios e Capitais de Terceiros.

De acordo com Marion (2006, p. 138), seu objetivo é “identificar com qual dos dois tipos de fontes de recursos financeiros a empresa opera com maior grau de incidência ou de dependência”.

A GCP é determinada pela Fórmula 6:

Fórmula 6 – Índice de garantia do capital próprio ao capital de terceiros

$$GCP = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Capital de Terceiros}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Marion (2006)

- **Índice de Grau de Endividamento – GE**

Este índice tem a capacidade de indicar se a empresa tem condições, caso ocorra algum imprevisto, de saldar todas as suas obrigações sem o uso de recursos de terceiros.

O GE é determinado pela Fórmula 7:

Fórmula 7 – Índice de grau de endividamento

$$GE = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Marion (2006)

De acordo com Padoveze; Benedicto (2011), o resultado ideal é que este índice apresente o valor mais baixo possível, pois caso “apresente valores muito altos, é um indício de que a empresa poderá ter problemas financeiros, pois terá uma situação de instabilidade perante o mercado em que atua”.

- **Índice de Qualidade da Dívida – QD**

Este índice tem a capacidade de calcular a porcentagem de participação das obrigações com vencimento a curto prazo.

Matarazzo (2010, p.90) diz:

Uma coisa é ter dívidas de curto prazo que precisam ser pagas com os recursos possuídos hoje, mais aqueles gerados a curto prazo (e nós sabemos as dificuldades em gerar recursos a curto prazo); outra coisa é ter dívidas a longo prazo, pois aí a empresa dispõe de tempo para gerar recursos (normalmente lucro + depreciação para pagar essas dívidas).

A QD é determinada pela Fórmula 8:

Fórmula 8 – Índice de qualidade da dívida

$$QD = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Matarazzo (2010)

Conforme Hoji (2010) ele é calculado “para entender do total das dívidas geradas pela empresa, quantos por cento são de curto prazo e quantos por cento são de longo prazo”.

Para a QD quanto menor for o valor encontrado, melhor a situação financeira da empresa, porque quanto menos o valor a pagar a curto prazo, mais tempo a empresa tem para conseguir os recursos para quitar seus compromissos a longo prazo.

- **Índice de Endividamento Financeiro – EF**

Este índice possui a capacidade de mostrar, de acordo com Matarazzo (2010, p. 91) “a porcentagem representativa do capital arrecadado junto aos bancos, referente aos empréstimos e financiamentos a curto e longo prazo, sobre o total arrecadado com outros terceiros”.

O EF é determinado pela Fórmula 9:

Fórmula 9 – Índice de endividamento financeiro

$$EF = \frac{\text{Empréstimos e Financiamentos Bancários de Curto e de Longo Prazo}}{\text{Capital de Terceiros}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Matarazzo (2010)

O mesmo autor ainda afirma que “quanto mais recursos arrecadados com estas mesmas instituições, melhor o relacionamento, as negociações e as possibilidades de investimentos.

2.4.4 Índices de rentabilidade

Esses índices são os que indicam as margens de lucro, o retorno do capital investido, ou seja, indicam quanto a empresa teve de lucro em relação aos seus custos e despesas ao longo de um período.

De acordo com Savytzky (2007, p. 79), “o lucro é o alimento da empresa e que, sem ele, ela não sobrevive”.

O mesmo autor define o índice de rentabilidade da seguinte maneira:

O índice de rentabilidade refere-se ao lucro gerado pela empresa e é de interesse de seus sócios, que por ele verificam a remuneração do capital aplicado, e de terceiros, como os Bancos e Fornecedores, que medem a capacidade de pagamento das dívidas assumidas pela empresa. A empresa que apresenta baixa rentabilidade compromete a sua capacidade de pagamento e a tendência é de seu definhamento (SAVYTZKY, 2007, p. 79).

Marion (2006, p. 139-140) mostra o objetivo de se utilizar este tipo de índice que é: “calcular a taxa de lucro, isto é, comparar o lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação com o mesmo”.

Fazem parte dos índices de rentabilidade:

- **Margem Bruta – MB**

Esse índice tem a capacidade de medir o percentual de cada unidade monetária de venda que restou depois que a empresa pagou seus produtos.

A MB é determinada pela Fórmula 10:

Fórmula 10 – Margem bruta

$$MB = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Matarazzo (2010)

Quanto maior a MB, melhor e com isso menor será o custo relativo aos produtos vendidos.

- **Margem Líquida – ML**

Esse índice tem a capacidade de fornecer o percentual de lucro que a empresa está tendo relacionado com o seu faturamento.

De acordo com Savitzky (2007, p. 81):

Apesar das limitações de interpretação que se tem quanto aos índices de rentabilidade sobre vendas, convém que sejam incluídos entre os índices básicos, porque, se não definem uma situação, alertam para eventual necessidade de exame detalhado e demonstram a evolução do lucro líquido em relação às vendas.

A ML é determinada pela Fórmula 11:

Fórmula 11 – Margem líquida

$$ML = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Matarazzo (2010)

Quanto maior a ML, melhor para a situação econômica da empresa, porque isto significa que as vendas que foram realizadas obtiveram um lucro elevado.

- **Retorno sobre o Ativo Total – ROA**

Esse índice é também conhecido como Retorno sobre o Investimento, sendo o mais importante para a análise de balanços.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 114), este índice é “uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se. É ainda uma medida do desempenho comparativo da empresa ano a ano”.

O ROA é determinado pela Fórmula 12:

Fórmula 12 – Retorno sobre o ativo total

$$ROA = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total} - \text{Lucro Líquido}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Matarazzo (2010)

Quanto maior o ROA, melhor, porque quanto maior este retorno, maior o lucro que poderá ser investido no Ativo da empresa.

- **Retorno sobre o Patrimônio Líquido - RSPL**

Esse índice tem a capacidade de demonstrar qual a taxa de rendimento dos recursos próprios da empresa em relação aos seus investimentos.

O RSPL é determinado pela Fórmula 13:

Fórmula 13 – Retorno sobre o patrimônio líquido

$$RSPL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido} - \text{Lucro Líquido}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Matarazzo (2010)

Quanto maior o RSPL, melhor, porque ela demonstra qual foi o lucro obtido pela empresa relacionado com os capitais próprios investidos pela mesma.

- **Giro do Ativo Total – GAT**

Esse índice é também conhecido como índice de rotatividade, sendo considerado um dos principais geradores de rentabilidade. Ele determina quantas vezes a empresa consegue transformar o seu ativo em vendas.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 111), “O sucesso de uma empresa depende em primeiro lugar de um volume de vendas adequado. O volume de vendas tem relação direta com o montante de investimentos”.

O GA é determinado pela Fórmula 14:

Fórmula 14 – Giro do ativo total

$$GAT = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativos Totais}}$$

Fonte: elaborada pela autora (2019) com base em Matarazzo (2010)

Quanto maior o GAT, melhor a situação econômica da empresa, porque quanto mais se vende mais recursos próprios irão estar disponíveis no Ativo da empresa para investimento.

2.5 OS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS E A TOMADA DE DECISÃO

A análise econômico-financeira de uma empresa é de grande importância no que diz respeito ao gerenciamento de uma empresa, porque é um processo que permite fazer a verificação das demonstrações contábeis e com isso se ter conhecimento da situação em termos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros. Esses resultados permitem conhecer a evolução do patrimônio da empresa e também pode-se verificar quais são as tendências futuras da mesma.

Conforme Zdanowicz (2012, p. 3): “na prática, esses conceitos são muito relevantes para se atingirem a eficiência e a eficácia na gestão empresarial. Para tanto, ela precisa estar focada em resultados, e não em expectativas de mercado”. Diz que a análise econômica tem por finalidade “estudar a capacidade da organização de gerar resultados positivos e a perspectiva para os próximos anos”. Afirma ainda que há uma segunda finalidade que é “pesquisar se esta perspectiva está ocorrendo de forma gradual, segura e rentável, ou seja, projetar se ela será autossustentável no futuro”.

Para que se obtenha uma análise concreta e confiável se faz necessária a verificação de um conjunto de indicadores e interpretá-los de forma correta, para que possa ser analisado pelos gestores na hora da tomada de decisão.

Zdanowicz (2012, p. 67) ainda afirma que:

A análise financeira estuda, de forma criteriosa, os aspectos pertinentes às disponibilidades de caixa, comparando-as com as principais variáveis endógenas e exógenas que afetaram a organização. A partir das Demonstrações Financeiras, pode ser realizado uma série de análise financeiras pelo enfoque gerencial, visando avaliar analiticamente o comportamento da empresa.

A partir, então, do que foi dito, verifica-se que a análise econômica e financeira por meio dos indicadores financeiros é muito importante, porque ela expressa de forma real a situação da empresa no mercado onde está inserida.

Com relação aos objetivos da análise econômica e financeira, Zdanowicz (2012, p. 6) enumera como principais:

- Analisar a capacidade de gerar resultados (lucro) no período;
- Avaliar as condições de pagar as obrigações assumidas com pontualidade (caixa);
- Calcular a rentabilidade sobre o capital investido próprio e total;
- Definir os melhores indicadores para medir o desempenho empresarial;
- Estudar as peças contábeis para fins de associação, fusão, cisão ou incorporações.

Ainda, o mesmo autor (2010, p. 7) mostra que as principais vantagens desta análise são:

- Determinar a lucratividade (margem) obtida e compará-la com o setor;
- Calcular o giro (rotação) dos produtos e/ou atividades no período;
- Apurar o retorno sobre o investimento total e próprio;
- Projetar a participação dos funcionários nos resultados;
- Conhecer os níveis mínimos e máximo de liquidez através do fluxo de caixa;
- Fixar um grau de endividamento aceitável;
- Ter o prévio conhecimento do ponto de equilíbrio das áreas e produtos;
- Adequar o capital de giro ao nível de atividade;
- Calcular quantos dias, em média, são necessários para financiar o ciclo operacional.

Uma empresa ao aplicar a análise econômico-financeira torna possível a identificação dos resultados para que os gestores possam verificar se são os esperados, e se estão de acordo com os objetivos da empresa. Logo os indicadores econômico-financeiros são muito importantes na ajuda da tomada de decisões pelos gestores dentro de uma organização.

3 ANÁLISE DE ESTUDOS DE CASO SOBRE O TEMA DA PESQUISA

Neste capítulo foram escolhidos dois estudos de caso sobre o assunto abordado neste trabalho, fazendo uma verificação dos resultados da seguinte maneira:

- O primeiro trabalho analisado verifica a importância da Controladoria na tomada de decisão da organização;
- O segundo trabalho analisado verifica a importância dos indicadores econômico-financeiros na tomada de decisão da organização;

Nos dois trabalhos foram verificados os seguintes pontos:

- O tema da pesquisa;
- O objetivo geral da pesquisa;
- A metodologia utilizada para a realização da pesquisa;
- A análise dos resultados;
- As considerações finais ou conclusão.

3.1 PRIMEIRO TRABALHO

Este trabalho tem como título: O papel da Controladoria como ferramenta de gestão.

Autores: Cíntia de Souza Cintra
David Eduardo Rodrigues
Thaís Garcia Bisco
Vanessa de Almeida Faleiros (2014)

3.1.1 Tema

O tema da pesquisa é o papel da Controladoria como ferramenta de gestão.

3.1.2 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho foi: mostrar a importância do setor de controladoria dentro das empresas, através de uma pesquisa elaborada em empresas do ramo de carnes e conservas.

3.1.3 Metodologia

Foi realizado além da pesquisa bibliográfica um estudo de caso na empresa Camari Carnes e Conservas Ltda que estava em fase de construção. Foram aplicados questionários em empresas do ramo de carnes e conservas na região de Franca – São Paulo, que são concorrentes diretas da empresa Camari. O intuito da pesquisa foi fazer uma breve comparação entre as empresas concorrentes e a empresa Camari para firmar a importância da Controladoria.

A amostra foi composta por 7 empresas da região de Franca, sendo três de grande porte e quatro de médio porte. Os questionários foram enviados às empresas por e-mail o qual disponibilizou um *link* para envio das respostas.

O questionário aplicado foi elaborado de forma objetiva e buscou apenas conhecer o grau de importância e as principais áreas de atuação e funções da Controladoria dentro destas empresas.

3.1.4 Análise dos resultados

As empresas que responderam ao questionário, que foram somente três, totalizando 42,86% da amostra, todas possuem um departamento específico de Controladoria.

Como são empresas de grande porte, a Controladoria não cuida de todas as áreas, como o departamento de sistema de informações. Essas empresas possuem um setor específico de Tecnologia de Informação, mas que atua diretamente e conjuntamente com o setor de Controladoria.

Ainda, a Controladoria atua em conjunto com a área administrativa e financeira, sendo a sua principal função o fornecimento de informações gerenciais que irão contribuir para a tomada de decisões.

As três empresas afirmam que a Controladoria é responsável ainda pela consolidação dos planejamentos gerais de todas as áreas da empresa, participando

da montagem das estratégias por meio da análise dos cenários econômico-financeiros do mercado.

Assim sendo a Controladoria é considerada a principal responsável pelo controle e execução do planejamento operacional. E os controles internos é também de sua responsabilidade, mas em conjunto com as gerências administrativa, geral e financeira.

3.1.5 Conclusão

Foi concluído que o setor de Controladoria é de suma importância, porque irá suprir a grande necessidade de informações que as empresas necessitam nos tempos atuais, sendo essas informações analisadas por um profissional competente, que irá sintetizá-las para que sejam enviadas para os gestores de modo a ajudar na tomada de decisões para que a empresa atinja as metas propostas.

3.2 SEGUNDO TRABALHO

Este trabalho tem como título: Utilização de Índices Financeiros como Instrumento de Análise Financeira: um estudo de caso de duas empresas do setor do vestuário no Brasil.

Autor: Edivaldo Alves Beltrami (2014)

3.2.1 Tema

O tema deste trabalho é a utilização de índices financeiros como instrumento de análise financeira.

3.2.2 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral investigar os indicadores econômico-financeiros de duas empresas do setor de moda do Brasil, analisar seus números e entender quais foram suas estratégias financeiras no decorrer do período pesquisado.

3.2.3 Metodologia

A pesquisa foi pautada por uma revisão bibliográfica, com o objetivo de fazer a sua fundamentação.

Foi também realizado um estudo de caso por meio de instrumentos contábeis e financeiros para compor as análises. Foi feito o estudo de caso Nas Lojas Renner S.A. e na Guararapes Confeções S.A., no período de 2009 até 2012.

Foram realizadas análise dos seguintes indicadores:

- Análise de Liquidez;
- Análise de Giro;
- Análise de Endividamento;
- Análise de Rentabilidade.

3.2.4 Análise dos resultados

- Índice de Liquidez Corrente

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	1,47	1,92	1,92	1,45
Guararapes	1,67	2,35	2,38	2,38

- Índice de Liquidez Seca

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	1,26	1,63	1,55	1,18
Guararapes	1,17	1,72	1,70	1,84

- Índice de Liquidez Geral

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	1,44	1,38	1,19	1,08
Guararapes	1,45	1,45	1,45	1,49

O que se constatou foi que a Guararapes desde 2009 esteve preocupada em aumentar a liquidez, apresentando valores altos na liquidez corrente e seca e pouca variação na liquidez geral.

Já a Renner tem apresentado um período de queda desde 2009, o que leva a empresa a ter uma menor folga no momento de pagar suas dívidas.

- Indicadores de Giro de Estoque

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	5,52	5,05	4,18	3,86
Guararapes	2,65	2,87	2,61	2,69

O giro de estoque das duas empresas era bem diferente em 2009, mas no decorrer do tempo enquanto os indicadores de Guararapes se mantinham estáveis os da Renner foram caindo até quase atingir um valor bem próximo ao da concorrente.

- Índice de Capital de Terceiros sobre Capital Próprio em Porcentagem

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	121,7	140,5	158,3	188,7
Guararapes	51,3	62,6	65,0	67,8

- Índice de Participação de Capital de Terceiros sobre Recursos Totais em Porcentagem

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	54,9	58,4	61,3	65,3
Guararapes	33,9	38,4	39,4	40,4

O capital de terceiros sobre recursos totais da Guararapes se manteve praticamente estável desde 2009, mantendo uma tendência alta de endividamento geral da empresa o que se repete com o capital de terceiros sobre o capital próprio.

Já em relação à Renner os índices são bem maiores nos dois casos, mostrando um endividamento bem maior.

- Margem Operacional em Porcentagem

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	12,2	16,4	16,3	16,2
Guararapes	11,5	17,5	15,7	14,2

- Margem Líquida em Porcentagem

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	9,0	12,5	11,6	10,2
Guararapes	9,9	12,9	11,9	10,3

A margem operacional e líquida das duas empresas vem se mantendo muito próximas no período analisado, com uma alta margem operacional a partir de 2010, o que não foi acompanhada pela margem líquida.

- Retorno sobre o Ativo em Porcentagem

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	11,4	14,6	13,6	12,2
Guararapes	11,4	13,3	11,9	10,6

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido em Porcentagem

EMPRESA	2009	2010	2011	2012
Renner	21,9	30,0	29,0	27,0
Guararapes	12,8	17,3	16,2	14,5

Com relação ao retorno sobre o ativo, as duas empresas também possuem valores parecidos, com uma pequena vantagem para a Renner, que são maiores, mostrando que a Renner está utilizando melhor seus ativos para gerar vendas.

A maior diferença está no retorno sobre o patrimônio líquido, onde a Renner apresenta valores bem superiores comparados com a concorrente, mostrando uma superioridade da Renner quando se fala em retorno para os investidores que consideram estes indicadores como um dos mais importantes na tomada de decisões sobre investimentos.

3.2.5 Conclusão

Com base nas análises dos índices de liquidez das empresas, pode-se observar que elas adotaram estratégias diferentes. Enquanto índices mais altos por um lado, proporcionam uma segurança para os credores e investidores da empresa, podem, por outro lado significar também um excesso de liquidez acarretando talvez numa perda de oportunidade de investimentos de capital. Os índices mais baixos são o contrário. A Guararapes se preocupou mais com seus índices principalmente de liquidez seca, já a Renner manteve seus índices praticamente estáveis. Isso mostra uma estratégia por parte da Guararapes em aumentar sua capacidade de pagamento a curto prazo.

O cenário dos índices em geral tanto de giro, quanto de prazo médio de estocagem da Renner estão bem mais favoráveis que os da Guararapes. A consequência disto é uma melhor gestão dos estoques e vendas e diminuição de custos com isso acarretando maiores lucros.

Os índices mostram também a diferença adotada pelas empresas no que tange as fontes de financiamento, enquanto a Guararapes procura manter um equilíbrio nas suas fontes de financiamento adotando uma postura mais conservadora, a Renner é mais agressiva neste sentido. A consequência das estratégias pode acarretar duas coisas: enquanto a adoção de uma postura mais conservadora possibilita uma boa imagem perante os credores que veem com bons olhos a saúde financeira da empresa e sua capacidade de endividamento, por outro lado a adoção de uma maior participação de capital de terceiros, pode trazer maiores margens à empresa, por uma maior alavancagem financeira.

Com base nestas informações aparentemente a Lojas Renner, pelo menos em relação ao desempenho financeiro tem se saído melhor do que a Guararapes, confirmando sua posição competitiva no seguimento varejista de vestuário no Brasil.

3.3 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Foram analisados dois estudos de caso envolvendo o tema desta pesquisa.

Do primeiro trabalho, que está relacionado com a Controladoria, o que se verificou foi que ao ser feito o estudo de caso nas três empresas de grande porte na região de Franca, em São Paulo, os autores mostraram a importância da Controladoria na gestão empresarial destas empresas.

Isso foi constatado, na verificação de que todas as empresas possuem um setor específico de Controladoria que trabalha juntamente com um setor de Tecnologia de Informação fornecendo informações aos gestores para ajudar na tomada de decisões, o que é comprovado na fundamentação teórica no que diz respeito ao principal objetivo da Controladoria.

Mas, nessas empresas, para que a Controladoria possa ser eficiente, ela não deve atuar sozinha, mas sim em conjunto com a área administrativa e financeira, como também com a Contabilidade para que possa analisar todas as informações de modo a enviar para a gestão as informações mais importantes e mais eficazes para a tomada de decisão.

Como foi descrito na fundamentação teórica, dentro do modelo de gestão há as etapas do planejamento tanto estratégico como operacional, onde se tem a Controladoria como responsável por enviar informações que para o caso do planejamento estratégico devem estar de acordo com as estratégias definidas pela empresa. E quanto ao planejamento operacional, a Controladoria, atua na quantificação dos objetivos de cada área da empresa.

Com relação ao controle, de acordo com a teoria, a Controladoria tem como responsabilidade fazer o confronto entre os resultados obtidos e os planejados, juntamente com os gestores e gerentes, monitorando a tomada de decisão para que a empresa possa atingir as suas metas.

Este primeiro estudo de caso está relacionado aos objetivos específicos no que diz respeito a mostrar que há uma relação entre a Gestão e a Controladoria, mostrando que as informações que esta fornece aos gestores tem importância fundamental para o bom andamento da empresa e para a sua manutenção no mercado competitivo. E também prova o objetivo geral mostrando a importância da Controladoria na gestão empresarial dentro do novo mundo globalizado e exigente.

Na análise do segundo trabalho que está relacionado com os indicadores econômico-financeiros e sua importância na gestão empresarial, foi um estudo de caso realizado em duas empresas do mesmo setor, no caso, setor do vestuário no Brasil fazendo um comparativo dos seus indicadores e relacionando com as estratégias financeiras em um determinado período e mostrando a sua importância para a tomada de decisão. O período de análise foi de 2009 até 2012.

Foram realizadas análises de liquidez corrente, seca e geral entre as duas empresas, no caso Lojas Renner S.A. e Guararapes Confecções S.A.

O resultado mostrou que a Guararapes se preocupou em aumentar os indicadores de liquidez e como foi descrito na fundamentação, os indicadores de liquidez demonstram como está a situação financeira da empresa, ou seja a sua capacidade em pagar seus recursos financeiros para manter o seu patrimônio. O que quer dizer que esta empresa se preocupou em manter as suas dívidas pagas, o que não ocorreu com a Renner que mostrou queda no indicador de liquidez geral tendo assim uma menor folga para o pagamento de suas dívidas.

Com relação aos indicadores de capital de terceiros sobre o capital próprio e sobre os recursos totais, estes se mantiveram praticamente constantes na Guararapes, o que mostra que a empresa possui uma alta tendência de

endividamento o que comparado com os indicadores de liquidez é uma realidade, porque decresceu no período mostrando que a empresa não consegue pagar suas dívidas com tranquilidade. Mas com os indicadores de endividamento mais baixos ela terá mais liberdade de tomar decisões, porque depende menos tanto do capital de terceiros como do capital próprio.

Já no caso da Renner, esses indicadores são altos, mostrando que a situação de endividamento desta empresa é bem maior do que a outra, o que se contradiz um pouco com os indicadores de liquidez que foram crescendo mostrando que ela está preocupada com o pagamento de suas dívidas. Comparando com a teoria, esta empresa terá mais dificuldade em tomar decisões porque depende muito do capital de terceiros e também mais de 50% do capital próprio.

Com relação à margem operacional, as duas empresas possuem quase os mesmos valores, o que não ocorre com a margem líquida. Mas nos dois casos teve altos e baixos, o que mostra de acordo com a teoria que a situação econômico-financeira das empresas vem oscilando a cada ano.

No que diz respeito ao retorno sobre o ativo e sobre o patrimônio líquido, as empresas se equiparam tendo valores variando para cima e para baixo a cada ano, mostrando que estão fazendo uso de variáveis de seus ativos. Mas no que diz respeito ao retorno sobre o patrimônio líquido há uma diferença maior entre elas em termos de percentual mostrando que a Renner, que tem percentuais mais altos considera este indicador como o mais importante para a tomada de decisões.

Fazendo comparação com a teoria, o retorno sobre o ativo, mostra que as empresas estão tendo lucros mais baixos e mais altos, havendo variações de ano a ano e no que diz respeito ao retorno sobre o patrimônio líquido mostra que a Renner possui um melhor rendimento dos seus recursos em relação aos seus investimentos.

Com base nestes resultados e na conclusão dos autores deste trabalho os indicadores mostram que as Lojas Renner S.A. possui um melhor desempenho econômico-financeiro o que tende a ajudar mais na tomada de decisões, mostrando que os indicadores econômico-financeiros também são muito importantes na gestão empresarial, respondendo ao objetivo geral da pesquisa.

Com isto exposto os dois estudos de caso mostraram a importância tanto da Controladoria como dos Indicadores Econômico-Financeiros no auxílio aos gestores na tomada de decisões, que podem manter a empresa no mercado competitivo, pois através

4 CONCLUSÃO

O processo de gestão dentro das organizações envolve vários setores ou departamentos, sendo caracterizado por um ato contínuo de tomada de decisões, e isto pode ser facilitado por meio da existência de uma área específica dentro das empresas que forneça informações que possam auxiliar nessa tomada de decisões que é a Controladoria.

Como se pode perceber na pesquisa bibliográfica, a Controladoria tem como função auxiliar no planejamento demonstrando e avaliando as informações que são fornecidas pela contabilidade, para que a empresa possa atingir o seu objetivo.

No mundo atual globalizado, a competição entre as empresas para se manter no mercado faz com que os gestores planejem com muito cuidado as ações para que a tomada de decisão corresponda diretamente aos resultados patrimoniais.

Além da Controladoria, outras informações importantes são geradas pelos indicadores econômicos e financeiros, pois a Contabilidade consegue transformar estes índices que, a princípio são apenas números, em análises que darão origem a informações que serão muito úteis para ajudar os gestores a tomarem decisões eficazes e coerentes que ajudarão na tomada de decisões, e que ainda podem buscar soluções que possam ajudar a reparar o que a empresa tem de mais frágil e aumentar aquilo que ela tem de mais forte.

O objetivo geral da pesquisa foi atendido por meio da fundamentação teórica que se ateve na explicação dos objetivos específicos e também foi atendido pela análise dos dois estudos de caso que mostraram de forma prática a importância destes dois instrumentos para a gestão empresarial no que diz respeito à tomada de decisões que são o setor de Controladoria e os Indicadores Econômico-Financeiros.

Como foi descrito na fundamentação teórica, o *controller* é o profissional responsável pelo setor de Controladoria, sendo que o seu papel principal é gerenciar o sistema de informações com o objetivo de manter a continuidade da empresa.

Esta definição está em concordância com o que foi proposto nos objetivos específicos, mostrando que este profissional é muito importante para a organização, pois através de seus conhecimentos e de suas escolhas corretas no que diz respeito às informações, ele dentro do setor de Controladoria, auxilia os gestores na tomada de decisões, não participando das mesmas, mas monitorando-as para que venham a atingir as metas propostas pelo planejamento estratégico da empresa.

Na análise dos dois estudos de casos, pode-se perceber que uma empresa possuindo um setor próprio de Controladoria supre a necessidade que as empresas possuem de ter informações nos dias atuais para que possam tomar as devidas decisões que venham a manter a empresa no mercado competitivo e também que a mesma atinja as suas metas e seus objetivos.

Já com relação aos indicadores econômico-financeiros pode-se perceber que as empresas podem adotar estratégias diferentes que venham a impressionar tanto os consumidores quanto aos credores buscando melhorar a sua imagem perante eles, e com isso se manterem no mercado.

Assim, tanto teoricamente através da fundamentação, como praticamente com os estudos de caso, pode-se responder à questão problema que é: **qual a importância da controladoria e dos indicadores econômico-financeiros na gestão empresarial?** As duas formas de pesquisa mostraram que esses dois instrumentos são importantes para que a gestão da empresa venha a tomar as decisões eficientes e eficazes para a manutenção de uma empresa no mercado competitivo que existe no mundo atual globalizado.

Com isso, o que se conclui com esta pesquisa é que estes dois parâmetros são de grande importância para a tomada de decisão dos gestores dentro de uma empresa e que seria ideal a utilização dos dois ao mesmo tempo para que a eficácia das decisões sejam maiores.

Após a realização deste trabalho, sugere-se para próximos trabalhos que seja realizado um estudo de caso em uma empresa que possua o auxílio dos dois instrumentos: a Controladoria e os Indicadores econômico-financeiros, para verificar a sua eficiência na manutenção dos empregos no mercado.

Outra sugestão é fazer um estudo sobre a implantação de um setor de Controladoria em uma empresa que não possui, mas que utiliza os indicadores como ajuda na gestão empresarial e vice-versa.

E ainda, pode-se também fazer um estudo para verificar a posição do *controller* como um profissional que tenha função na ajuda da utilização e informações dos melhores indicadores e como mantê-los estáveis para o equilíbrio e sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **A controladoria e o capital intelectual**: um estudo empírico sobre sua gestão. Revista contabilidade e finanças Ago 2007, vol.17, no.41
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATHAR, Raimundo Aben. **Introdução à contabilidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na Gestão**: a relevância dos custos de qualidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BELTRAMI, Edivaldo Alves. **Utilização de índices financeiros como instrumento de análise financeira**: um estudo de caso de duas empresas do setor do vestuário no Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/viewFile/107/154>. Acesso em: 25 mai. 2019.
- BEUREN, Ilse Maria et al. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BEUREN, Ilse; FIETZ, Édina; COSTA, Adilson. Participação da Controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 12, n. 1, p. 29-41, jan./mar. 2007.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis**: estrutura, análise e interpretação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CATELLI, A.; GUERREIRO, R. GECON. **Sistema de informação de gestão econômica**: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. In: Boletim do CRC. São Paulo, 1992.
- CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CINTRA, Cíntia de Souza; RODRIGUES, David Eduardo; BISCO, Thaís Garcia; FALEIROS, Vanessa de Almeida. **O papel da controladoria como ferramenta de gestão. Diálogos em Contabilidade:** teoria e prática, v. i, n.2, edição 1, jan/dez. 2014.

COCHLAR, Maria Lúcia Soares. **Metodologia para o diagnóstico do desempenho de empresas de pequeno porte prestadoras de serviços.** Florianópolis: UFSC, Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de estão e cultura organizacional:** conceitos e interações. In: Caderno de Estudos Fipecafi, nº 18, maio/agosto/1998.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra. **Contabilidade e a gestão empresarial:** a controladoria. Revista Brasileira de Contabilidade ano XXIV, Fortaleza, nº 93, mai./jun. 1995.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria:** teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIONGO, Juliano; NASCIMENTO, Auster Moreira. **O envolvimento da controladoria no processo de gestão:** um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul. IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, nov. 2005. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/custos_159.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria:** teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton:** na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Altas, 2010.

LEMES, Sirlei: et tal: **O papel da Controladoria no processo de gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia.** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: http://professores.aedb.br/seget/artigos07/1149_1149_Artigo2_Controladoria_Seget_Autores.pdf. Acesso em: 5 mai 2019.

LUNKES, Rogério; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, Antonio Carlos. **Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista**: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos. São Paulo. 1997.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo, Atlas 2005.

MOSIMANN, Clara P., ALVES, Osmar de C., FISCH, Sílvia. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Fundação ESAG, 1993.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. **Estrutura formal e práticas da Controladoria empresas familiares brasileiras**. São Caetano do Sul, 2010.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, A.A.; SILVA, A.R.; ZUCCARI, S.M.P. **A Análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações**. 2010. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, vol. 1, n. 1, Art. 7, 2010.

OTT, E. **La información contable y el proceso de toma de decisiones**: marco conceptual y estudio empírico. 1997. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas e Empresariais) - Universidad de Deusto, San Sebastián, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 27, Atibaia, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços fácil**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. **Novos paradigmas para a função de controladoria**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17, 1993, Salvador, BA. 1993.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Manual del controler: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Bilbao: Deusto, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, José Luiz; SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antônio. **Avaliação de empresas: Foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SAVYTZKY, Taras. **Análise de balanço: modelo prático**. Curitiba: Juruá, 2007.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria: como instrumento de gestão**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Alexandre A. da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba: IESDE, 2009.

SOUZA, G. S. de; SANTOS, A. R. dos; DIAS, V. B. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado**. São Paulo: Animal, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. Monografia, Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba/SP, 2003.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.